

# Entrevista

---





# **“Los social media actúan como multiplicadores de una marca país si esta tiene una estrategia bien definida”**

## **Entrevista a Justo Villafañe**

**Manuel Santillán Vásquez  
(Universidad de Lima, Perú)**

Recibido: 2/12/2015

Aprobado: 10/2/2016

---

**RESUMEN:** Villafañe ha realizado el primer estudio de Marca España desde la teoría de la reputación. Para él, una marca es la promesa que una empresa o un país hace a sus *stakeholders*. Asimismo, propone un abordaje científico y profesional sobre la construcción de una marca país y busca identificar de manera rigurosa la promesa de la marca para contrastarla a la propia identidad de una nación. Su estudio ahonda en la propuesta de valor y la vincula a las expectativas e intereses de los distintos *stakeholders*. Con esta entrevista se ha buscado ahondar en algunos aspectos clave de su metodología.

*Palabras clave:* marca territorio / marca país / nation branding / reputación / Marca España / Marca Perú / Villafañe

## **“Social Media as Multipliers in Nation Branding provided it has a Well Defined Strategy”**

**Interview to Justo Villafañe**

**SUMMARY:** Villafañe has conducted the first study of Spain's Country Brand from the Theory of Reputation perspective. According to the author branding is the promise that a company or a country makes to its stakeholders. Villafañe proposes a scientific and professional approach on building a Country Brand and seeks to identify thoroughly the branding promise to then compare it with the identity of a nation. The study delves into the proposition of value and links it to the expectations and interests of diverse stakeholders. This interview intends to assess carefully some key aspects of its methodology.

*Key words:* territory brand / country brand / nation branding / reputation / Spain's Country Brand / Peru's Country Brand / Villafañe

---

**S**eñor Justo Villafañe\*, los estudios sobre la reputación de las organizaciones son cuantiosos y se han venido incrementando en los últimos años, entre esas investigaciones destacan las suyas. Varios investigadores han puesto en evidencia que las metodologías para gestionar y analizar la reputación de las organizaciones sirven también para los países. De hecho, en su reciente estudio sobre la Marca España, vista desde la teoría de la reputación, usted plantea un abordaje científico de esa manera. ¿Podría resumir las principales consideraciones y ejes metodológicos del estudio, llevándolos a un plano más amplio, al de las naciones en general?

Bueno, la metodología es propia y específica de la teoría de la reputación. Esto significa, fundamentalmente, una metodología que se basa en el contraste entre la realidad y el reconocimiento que de esa realidad hacen unos grupos de interés o *stakeholders*; en este caso, reconocimiento que hacen diversos grupos sobre un país. Por tanto, partiendo de un análisis exhaustivo de toda aquella literatura, el estado de arte –por decirlo de una manera académica– de la Mar-

ca España y de lo que esta había sido hasta el momento de iniciar nuestra investigación. Lo que hicimos en primer lugar fue un contraste cualitativo de las preguntas de investigación fundamentales, se realizaron entrevistas de profundidad a expertos en la materia de la marca país o de la marca territorio, y se hizo también un *focus group* con personas expertas o con conocimiento sobre la Marca España.

En segundo lugar, se hizo un análisis del discurso social sobre la Marca España en la propia España y en diez países más. Claro, porque no solo necesitábamos el discurso de los españoles sobre España, sino el discurso de los españoles y de España en los diez principales países del mundo. Y esto fue –efectivamente– algo durísimo en todos los sentidos, incluso el económico, porque hubo que hacer estudios cualitativos y cuantitativos en los diez países. A partir de ahí se formuló el código de marca, que finalmente se adoptó como propuesta para la Marca España y se indicó –incluso en una etapa posmetodológica– los pasos que el Gobierno de España o un organismo específico, como puede ser el Alto Comi-

---

\* Justo Villafañe es autor de un sinnúmero de obras vinculadas a la comunicación corporativa, específicamente sobre la imagen y la reputación de las organizaciones. Es doctor en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid (UCM) y catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad en la misma universidad. Su consultora, Villafañe & Asociados, está especializada en la gestión de los recursos intangibles, además de editar el informe anual sobre la comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica, con serias investigaciones sobre la comunicación corporativa; también dirige el reconocido Monitor de Reputación Corporativa (Merco).

sionado para la Marca España, si algún día tomase en cuenta esta investigación. Las fases para la implementación de dicha marca son fases efectivamente fundamentales, en el sentido de que se puede tener un código de marca, pero luego hay que implantarlo.

Y ahí había cuatro fases: la primera era el desarrollo del código de la Marca España, es decir la comprensión de su identidad de marca de la propuesta de valor de la Marca España y de un posicionamiento estratégico que fuera diferencial; la segunda tarea para la implantación era la elaboración de un relato sobre la Marca España; en tercer lugar, de la estrategia de implantación, un plan de comunicación en aquellos países que considerábamos que eran el *target* imprescindible para la Marca España y en esos mismos países hacer una monitorización de cómo era el reconocimiento antes de la implantación de la estrategia de marca, y un año, dos años, tres años después, y de manera anual, para ver los resultados; es decir, un estudio *tracking* al menos en los diez países, y el undécimo sería la propia España, donde se había hecho la parte central de la investigación, la que he descrito antes como metodología.

**¿Cuáles son las conclusiones a las que llegó el estudio, en el caso de España, y cuáles serían los pasos o la condición que toda nación debería tomar en cuenta para lograr el éxito de una marca nación?**

La verdad es que fueron muchísimos los resultados y las conclusiones, tan-

tas que incluso en el *paper*, a mí me daba miedo ir comprobando la cantidad de páginas que iba adquiriendo a medida que fui tratando de incorporar todas esas conclusiones y todos esos resultados de la investigación.

Por citar algunos:

- El primero fue las valoraciones que sobre España, la Marca España y los españoles hicieron personas cualificadas de otros diez países más importantes del planeta. Estos diez países fueron: Francia, Alemania, Reino Unido, Italia y Rusia, en Europa; China y Japón en Asia Pacífico; Estados Unidos, México y Brasil, además de la propia España. Las valoraciones que se hacían desde cada uno de estos países incluían también a las propias marcas de esos países. Con lo cual tenemos una base de datos de estos once países de una riqueza muy importante. Este fue quizás, en términos cualitativos y cuantitativos, el mayor resultado de la investigación.
- En cuanto a la Marca España, algo que me sorprendió es que en esta tenía más influencia la población, es decir, los españoles antes que el país, España, como territorio. Y no es que eso se haga incompatible o no, sucede siempre en otros países; donde en algunos casos el propio país (la marca territorio) tiene más peso que sus ciudadanos. En el caso de España, los españoles pesaban más o pesan más en la Marca España que el propio territorio.

- Y luego, evidentemente, el resultado logrado fue el código de marca y la posibilidad de formularlo de acuerdo a la metodología de la teoría de la reputación. Como usted sabe, un código de marca tiene tres elementos: primero, la identidad de la marca, en este caso la identidad de la Marca España fue un destino integral e integrado; en segundo lugar, la propuesta de valor, que en el caso de la Marca España fue “un país diverso, versátil y plural con gente sociable e inclusiva y el saber vivir”. Y por último, el posicionamiento diferencial, es decir, aquel argumento donde la Marca España debe posicionarse de manera estratégica; [que] se formuló como “los europeos cálidos”.

**¿A qué se debe que algunas marcas comerciales, a pesar de tener una mala reputación, cuentan con una considerable aceptación, incluso siguen existiendo en el mercado y hasta arrojan beneficios? ¿En el caso de los países ocurre lo mismo, no? ¿Importa, entonces, más la imagen que la reputación?**

Bueno, sí, efectivamente, hay marcas comerciales y también marcas territorio que operan en el mercado y que, a veces, no son marcas con una buena reputación. La reputación lo que fundamentalmente expresa es una realidad; lo que la imagen expresa, por el contrario, son percepciones que pueden tener importancia o efectos, aunque sean falsos. En el caso de la reputación, sucede un poco lo mismo,

por tanto creo que la pregunta quizá hubiese que reformular o matizarla.

Hay marcas comerciales y países que tienen una mala imagen, sin embargo, tienen licencia para operar. Pero cuando, efectivamente, una marca comete un error, es decir, transgrede algún principio de su realidad, de esa realidad que le había conferido esa buena reputación, esa marca queda muy dañada y su reputación se deteriora enormemente.

En estos días leí en la prensa internacional que en Suiza se ha prohibido la venta de automóviles Volkswagen; esto, efectivamente, es algo que afecta a la realidad de esa marca, por tanto, yo creo que la pregunta se responde por sí sola.

**Sobre la medición de la imagen y de la reputación de una nación, ¿cuáles son las principales consideraciones metodológicas al momento de cruzar ambos resultados? ¿Qué se puede usualmente encontrar?**

La imagen, sobre todo en el mundo de los territorios, en el mundo de los países, tiene que ver con los estereotipos que sobre esos países o sobre esos territorios existen; mientras que la reputación, igual que pasa con otro tipo de objetos, no solo los países, sino, como vimos antes, las empresas, las marcas comerciales, tiene que ver con las realidades. Y le decía en la respuesta a la pregunta anterior y lo reitero ahora, que eso no significa que los estereotipos no puedan actuar positiva o negativamente sobre una marca país, eso es así.

En España, por ejemplo, hay estereotipos sobre la Marca España y –sobre todo– sobre los españoles, que nos gusta la siesta y la fiesta, un país que es poco trabajador; pero a estos estereotipos los contradice la investigación a la que estamos haciendo alusión en esta entrevista, así como la contradicen también las opiniones que vienen de Asia, de Japón, de Estados Unidos y del resto de Europa. Bueno, eso es algo difícil de resolver; pero, finalmente, lo que se acaba imponiendo es la fuerza de la realidad, y cualquier persona que efectivamente conoce España ve que estos estereotipos –en muchos casos– se disuelven, y repito que esto está basado en datos empíricos. Las personas que contestaron a favor de ciertos estereotipos en este país eran la parte de la muestra de aquellas personas que solamente conocían el país a través de informaciones o fuentes de información secundarias; mientras que los que de alguna manera negaban esos estereotipos eran aquellas personas que incluso habían residido en España más allá de lo que puede ser un periodo vacacional. Eso es lo que me fundamenta para decir que la realidad, también en la marca país, muchas veces, casi siempre, se impone a la imagen.

**¿Qué rol juega la publicidad tradicional si nos seguimos enfocando en las marcas país? ¿Es importante invertir en ella o existen otros espacios, dentro de la comunicación mercadológica, en los que la reputación de una nación puede beneficiarse mejor?**

La publicidad tradicional puede ser útil (de hecho lo es), yo creo que solo en un caso, cuando el mensaje es “el país como destino turístico”. Si el objetivo de la comunicación publicitaria difiere de esto, hay que ir a nuevas formas de comunicación un poco más sofisticadas y –sobre todo– segmentadas, con mayor capacidad de segmentación con relación a los mensajes y a los públicos a los que esa comunicación va dirigida. Eso, en el mundo de la comunicación de marca país o de marca ciudad es muy importante, porque la identidad de la marca país, su propuesta de valor, incluso su posicionamiento, tienen que declinarse en función de los públicos a los que se dirige. No es lo mismo dirigirse, por ejemplo, a un mundo estudiantil en Europa, para que vengán, mediante el programa Erasmus, a estudiar una parte de sus grados universitarios a España, que dirigirse a empresarios para que se animen a invertir. Por tanto, solo en el caso del destino turístico estaría justificada la hegemonía de la comunicación publicitaria y comercial tradicional.

**Inglehart, citado por usted en su estudio sobre la Marca España, dice que “la confianza entre las naciones dependerá cada vez menos de la proximidad geográfica o los lazos primordiales, y más del aprendizaje social y los flujos comunicativos”. Respecto de los flujos comunicativos, ¿podría decirse que la capacidad de hacer fluir comunicación en una dirección para beneficio de una nación está relacionada con una mayor ca-**



**pacidad estructural y financiera de algunos países para beneficiarse en mayor medida del posicionamiento de su marca país?**

Pues, sin duda alguna, esto es obvio; pero no solo en lo que se refiere a los flujos comunicativos, sino también a los flujos de capital, a los flujos de conocimientos, a los flujos culturales. Nosotros vivimos, desgraciadamente, en un planeta muy desigual, en el que –como además es un planeta globalizado– los que salen más perjudicados son los pueblos de los países que, efectivamente, tienen menos recursos y están en una posición de desventaja con relación no a los flujos de comunicación sino a todos los demás flujos que acabo de comentar.

**Usted sostiene que la creación de un código de marca es elemental para comunicar la marca país. Este se compone de la identidad o la promesa de la marca, su propuesta de valor, que sería el beneficio funcional, social y emocional del que la marca es portadora, y un posicionamiento reputacional lo suficientemente diferenciador de las otras marcas. En el caso de países tan diversos culturalmente, el relato de la identidad vendría a ser también muy diverso. Ahí un relato coherente tiene que ver con varias promesas de marca hacia los distintos públicos a los que se quiere dirigir. ¿Es eso una dificultad o más bien una posibilidad mucho más diversa de posicionamiento?**

La promesa de marca país es una y es única, o al menos debe serlo, porque

si hay varias es como cuando alguien tiene doble visión, es decir no sabe cuál de las visiones es la importante. Lo que sí debe existir –de la misma manera que debe existir una marca país con una identidad única– son las diversas declinaciones, tantas como sus *stakeholders* sean. Por ejemplo, la marca país de España es un destino integral e integrador –pues– para los grupos de interés de España; por ejemplo, para los turistas, la declinación de la promesa de esa marca es todo en uno; para los jubilados residentes en España, la declinación de la promesa de la Marca España es un país sociable e integrador; para las multinacionales extranjeras, un microclima que estimula la creatividad; para los estudiantes hispanoamericanos, europeos que comparten idioma; para los estudiantes Erasmus, equilibrio entre tradición y modernidad; para los inversores, localización e infraestructura; para los organismos internacionales, un pueblo integrador; para los líderes de opinión y los medios de comunicación, un país para todo y para todos; para los ciudadanos españoles, el disfrute de la vida. Por tanto, lo que hay son tantas declinaciones de la identidad de la marca país como grupos de interés o *stakeholders* importantes tenga esa marca país.

**Su investigación diferencia tres tipos de identidades. En el caso de un país, se habla de la identidad hegemónica, que es la que se encuentra sedimentada en la conciencia y en el imaginario social; la identidad dinámica,**



**que tiene que ver con la forma como los atributos vinculados a la marca van evolucionando; y la identidad de marca emergente, que es cuando en la marca país comienzan a aparecer atributos que configuran tendencias de su realidad lo suficientemente fuertes como para alcanzar el rango de promesa de marca. ¿Son estos atributos emergentes tan potentes como para terminar borrando en la conciencia social prejuicios, percepciones negativas sedimentadas en la identidad de marca hegemónica? ¿En todo caso, existen componentes de la identidad de marca hegemónica, que en el caso de países, no corresponden con la realidad y que les beneficia a estos en lugar de perjudicarlos?**

Si la identidad emergente, que me parece un concepto muy productivo, logra desplazar a una parte de la identidad hegemónica de una marca país, lo hará porque, efectivamente, tiene atributos potentes. Si esos atributos emergentes no tienen la suficiente potencia no desplazarán a los atributos que constituyen lo que yo llamo “marca país hegemónica”. Te voy a poner un ejemplo, que surge de la investigación: uno de los atributos de la marca hegemónica, de la Marca España, es el tema de la fiesta, el buen vivir, el español perezoso, etc. Bueno, uno de los atributos emergentes de la marca España es un microclima que incentiva la innovación. ¡España como un microclima que incentiva la innovación! Deberán pasar un par de años después del final de esta investigación, quizás cuatro, o

quizás cinco, para ver efectivamente si este atributo emergente –en el que yo creo– es verdadero, que España es un país donde se sabe vivir pero que al mismo tiempo hay muchísimas personas de otros países que una vez que trabajan en España les cuesta marcharse y que –por tanto– España, que también forma parte de su realidad histórica la innovación, es un país de innovadores, y no solamente en el arte sino también –incluso– en otro tipo de producciones, incluidas las industriales. Pues esto se demostrará dentro de unos años. Efectivamente, puede que sea así y que los atributos emergentes desplacen a una parte de los atributos de la marca hegemónica.

Y luego, en la segunda parte de la pregunta, me decías si existen componentes que no se corresponden con la realidad. Por supuesto, en la Marca España, la Marca Perú y en cualquier marca de cualquier país, yo antes llamaba o hablaba de los estereotipos, es decir, eso es una realidad que forma parte de esa identidad hegemónica. A medida que vayan cambiando esos atributos hegemónicos a otros más dinámicos –que den paso a los emergentes–, pues, cambiará efectivamente esos estereotipos y se impondrá la identidad de la marca real.

**En lo que se refiere al rol de los medios de comunicación tradicionales, que para determinados *stakeholders* todavía siguen siendo un importante medio de acceso a la información sobre otros países, ¿no debería consi-**

**derarse ese componente también en los estudios de reputación y marca país? Son múltiples las investigaciones sobre la cobertura noticiosa de los medios del primer mundo en relación con los acontecimientos en los países emergentes o en vías de desarrollo. La cobertura noticiosa, según esas investigaciones, no favorece a la construcción de un imaginario social real. ¿Qué tan importante es el rol de los medios, entonces, y qué tiene que considerar una marca país ante tal circunstancia?**

Los medios de comunicación, los tradicionales, los *social media*, los periódicos digitales, son *stakeholders* importantes para cualquier Marca País, eso es indudable. Yo creo que, en consecuencia, requieren de una atención singularizada. De la misma manera que, como les decía antes, la publicidad solamente es útil para comunicar destino turístico; los medios de comunicación requieren un tipo de relación –diría– más que de información, más estable, más permanente y con un alto valor informativo, por supuesto.

**En ese mismo sentido, sobre el rol de los medios de comunicación, ¿ofrecen los medios digitales y las plataformas de interacción social en Internet una alternativa de información que beneficia más al posicionamiento y a los esfuerzos de las naciones por destacar sus atributos de marca y reputación?**

Sobre esta pregunta tengo una posición muy concreta. Los *social media* actúan como multiplicadores de una marca país si esta tiene una estrategia bien definida y bien implementada, porque, –efectivamente– si no existe una marca país no existe una estrategia de marca país, los *social media* pueden generar efectos negativos y producir mucha entropía. Hay muchos ejemplos: si yo le pregunto a usted: ¿qué país tiene como al menos uno de sus principales atributos de identidad, el atributo liderazgo? Usted seguro piensa en Estados Unidos, ¿no? Parece que esa estrategia y esa marca país están muy trenzadas de una manera inocua o que ha surgido de la noche a la mañana, y no es así. La marca Estados Unidos, como otras marcas, son el resultado de estrategias, como las industrias culturales, por ejemplo el cine de Hollywood; hace cuarenta o cincuenta años, la gente de otros países que no viajaba a Estados Unidos sin embargo lo conocían mejor que a muchas de sus ciudades. Estrategias diplomáticas, estrategias económicas, estrategias empresariales, todo eso es a lo que me refiero cuando existe y está bien trenzada una estrategia de marca país. Entonces, el *social media* es un multiplicador de esa marca país; si no es así, puede tener incluso efectos negativos.

**Profesor Villafañe, muchas gracias por esta entrevista.**